# Tweede voortgangsrapportage

Deel 1 : introductie

Deel 2 : aansturing en management van lopende issues

Deel 3 : voortgang structurele veranderingen

Deel 4 : noodzakelijke vervolgstappen in volgende fase

Deel 5 : slotopmerkingen

| | |
|---|---|
| Naam opdrachtneemster | : Eelco de Boer Beheer BV |
| Organisatie | : ProRail BV |
| Naam opdrachtgever | : H. Alders, voorzitter RvC |
| Opdracht periode | : 1 oktober 2014- 31 maart 2015 |
| Tweede voortgangsrapportage | : situatie bij overdracht (1 april 2015) |

## ***1 Introductie:***

Deze 2$^{e}$ voortgangsrapportage van de CFO a.i. aan de voorzitter van de RvC is een combinatie van een overzicht van uitgevoerde werkzaamheden gedurende het 1$^{e}$ kwartaal 2015 en aandachtspunten cq uit voeren activiteiten voor de komende periode. De formele overdracht van de verantwoordelijkheden van CFO a.i. heeft per 1 april plaats gevonden (aan Dimitri Kruijk).

***2) aansturing en management van belangrijkste lopende issues***

*Aansturing*:

De dagelijkse aansturing van de afdelingen Financial Control, Business Control, het Shared Service Center, Project Control en de afdeling Facilitaire Zaken is conform de bij aanvang vastgestelde scope van de opdracht uitgevoerd. De afdeling Inkoop (AKI) zal per 1 april worden toegevoegd aan de portfolio van de CFO a.i.

*Lopende issues*:

-De jaarrekening en het jaarverslag van 2014 zijn, afgezien van (ongeplande) extra ingelaste controle activiteiten (betreffende het voorschotten dossier) op schema opgeleverd. Verder zijn alle 4 specifieke aandachtpunten die bij de jaarafsluiting van 2013 door E&Y waren geadresseerd, afgerond. Bij het afsluitingsproces is veel aandacht besteed aan strikte toepassing van accountingregels met name met betrekking tot juiste onderbouwing van stelposten, hetgeen tot een aanzienlijke verbetering van documentatie van de cijfers heeft geleid.

-ProRail is ingaande 2015 gestart met volledige kwartaalafsluitingen inclusief vaststelling van de volledige balans. Aanscherping van administratieve richtlijnen in combinatie met het effect van inslijpen van standaard routines moeten de kwaliteit van in SAP geregistreerde cijfers gaan verbeteren.

-Periodieke (financiële) management rapportages zijn stapsgewijs inhoudelijk bijgesteld, onder meer door introductie van meer gedetailleerde informatie van grote projecten (7 kolommen concept) waardoor (financiële) risico's eerder kunnen worden geïdentificeerd . Bijsturing van de nog steeds (te) grote overloop van BOV activiteiten (en kosten) heeft wederom "veel aandacht gekregen"!

-De realisatie van de taakstelling is actief bewaakt via wekelijkse sessies van de Reviewboard (CFO in voorzittersrol). Tussentijdse resultaten liggen op schema, waarbij wordt opgemerkt dat de (nog te hoge) cijfers van inhuur worden gecompenseerd door onderbezetting van eigen personeel. Voor de Finance organisatie en de afdeling FAZ liggen de geplande reducties op schema voor de eerst volgende mijlpaal (juli 2015), zowel wat betreft eigen personeel als inhuur.

-Het eerste deel van het project "grip op inkoop" is afgerond , van het totaal van indirecte uitgaven van € 327 MM zijn acties gericht op een besparing van € 12 MM inmiddels gestart en eerste besparingen gerealiseerd. Voor het overige besparingspotentieel potentieel van € 20 MM ligt een uitgewerkt voorstel gereed voor kick off.

- Klankbordgesprekken zijn gevoerd met de manager AKI gericht op verhoging van commerciële focus en realisatie van (manpower) besparingen binnen de aanbestedingsprocessen (bv door gedifferentieerde aanpak voor grote- en kleine aanbestedingen ).

-De financial en legal audit van Keyrail is afgerond, er zijn geen majeure risico's geïdentificeerd.

- Actieve ondersteuning bij beheersing van “probleem-projecten” (bv Breda) is gecontinueerd. Tevens zijn de actuele posities van alle grote aannemers bij onderhanden projecten in kaart gebracht.

- Naast diverse andere lopende dossiers met I&M is actieve sturing gegeven op de voortgang van de BOV audit en het “herijkings-dossier”. Voortgang van de BOV audit ligt nog op schema, qua inhoud zijn tot dusver geen schokkende observaties gemeld, noch zijn er aanwijzingen voor “bedreigende voorstellen” voor “een beoogd maatregelen pakket”. Voortgang van het “herijkings-dossier” verloopt zoals verwacht moeizaam en vraagt permanente aandacht en anticipatie.

- Voor Relined zijn diverse scenario’s geanalyseerd in de context van ProRails’ positie als 50% aandeelhouder met wederzijdse belangen bij toegang tot glasvezel capaciteit. Inmiddels is een definitief voorstel voor groei door de directie van ProRail goedgekeurd en deze is geagendeerd voor de komende RvC.

- Samenwerking en afstemming met Internal Audit is geïntensifieerd (qua inhoud en qua benutting van beschikbare capaciteit, o.m. door inzet van 2 auditors voor analyse van voorschotten in het kader van de jaarafsluiting).

- Follow-up van lopende fraude dossiers (2013-2014) is grotendeels afgerond. Resterend actiepunt is (voor de Internal Audit Manager) een voorstel/plan van aanpak af te ronden, gericht op analyse van (door PWC) geïdentificeerde “bijzondere transacties”.

Het separate “PGO onderzoek” door PWC (in opdracht van het Audit Committee) is bijna afgerond.

- Huisvesting dossier: bij de frequente uitwisseling van gegevens en inzichten is een actieve rol gespeeld welke heeft geresulteerd in aangepaste voorstellen ingediend door NS voor nieuwbouw alsmede voor aanpassing van de Inktpot. Beiden zijn aanzienlijk lager geprijsd dan voorheen, met uiteindelijk een beperkt verschil tussen huurprijzen van nieuwbouwopties en van de verbouwing van de Inktpot . Een oplossing met adequate financiële compensatie voor tijdelijke huisvesting gedurende de verbouwing in geval van keuze voor de Inktpot-optie moet nog worden uitgewerkt door NS.

***3) Voortgang structurele veranderingen:***

-Ontwerptafels

*Algemeen:* de zogenaamde ontwerptafels, ingezet om inrichting, effectiviteit en kwaliteit van processen, systemen en procedures op acceptabel niveau te brengen teneinde de werking van het internal control framework z.s.m. te herstellen zijn gedurende het 1 e kwartaal intensief voortgezet, vele key-spelers binnen de finance organisatie hebben hier actief aan deelgenomen (naast de werkzaamheden voor de jaarafsluiting!) . De OC Financiën is daarover regelmatig bijgepraat en heeft positief gereageerd, vooral op de inhoudelijke benadering bij de uitwerking van verbeteringen en aanpassingen. Ook de voorgestelde wijze van invoering (via pilots) is goed ontvangen.

*Voortgang project control*: verbeteringen voor inrichting van project control zijn verder uitgewerkt en voorbereidingen voor pilot projecten zijn afgerond.  Deze pilots zijn gepland voor het 2e en 3e kwartaal. ProRail-brede uitrol van de beoogde nieuwe inrichting van project control/management is gepland voor het 4 e kwartaal. Verder zijn resterende items van oude actielijsten geïntegreerd in het PVA van deze ontwerptafel. Er zijn 3 pilots ingericht (diversificatie op basis van risico en complexiteit van projecten) . Pilots voor onderhoudsactiviteiten en  ICT – projecten worden separaat uitgewerkt en moeten volgen in het 3e kwartaal teneinde ingaande 2016 project-control "in de basis" goed te hebben verankerd . Inmiddels is een FTE plaatje (voor finance) uitgewerkt, resulterend in een mogelijke reductie van 20 FTE (alleen voor project control).

*Voortgang herinrichting MVA :* de scope van het domein van de sectie (binnen de afdeling SSC) die zich bezighoudt met registratie van materiele vaste activa (MVA) is verbreed tot Financieel Asset Management, m.a.w. tot een kenniscentrum van financieel beheer van assets, verantwoordelijk voor bewaking en controle van alle asset gerelateerde registraties, standaardisatie van activeringsprocessen, nacalculaties & reconciliaties  en tenslotte de gerelateerde SAP –inrichting.

Gedurende het 1e kwartaal is het huidige MVA proces gestabiliseerd, de MVA registratie bijgewerkt en is daarmee goed op orde. Tevens zijn voorbereidingen in gevorderd stadium voor een zgn "MVA-SAP WBS pilot", die gepland is voor het 2e helft 2015. Deze moet resulteren in de definitieve, door SAP ondersteunde inrichting van het toekomstige MVA registratie proces, waarvan de introductie is gepland voor 2016.

*Herstructurering van boekhoudprocessen binnen SSC :* Inmiddels is ook gebleken dat de inrichting van de boekhouding en boekhoudprocessen een dringende professionaliseringsslag behoeven. Op diverse onderdelen is in het 1e kwartaal een aanvang gemaakt met herinrichting, dit proces zal gedurende de rest van 2015 worden voortgezet.

*Voortgang herinrichting management informatie:* de basisstructuur van de financiële managementinfo is aangepast en vereenvoudigd (zgn. 7 kolommen benadering),  de onderliggende administratieve- en systeem-processen worden momenteel aangepast en geimplementeerd. De eerste (zichtbare) aanpassingen in de maandelijkse management informatie zijn inmiddels doorgevoerd.

*Voortgang van ontwikkeling van Finance & Business Control Procedures Manual:* Beginnend bij de pilots is een aanvang gemaakt met het vullen van de "toolkit" voor de beoogde finance managers van de pilots. Deze toolkit zal onder meer een range van operationele procedures (budget control/ contract management/ mandatenregister (binnen de projectstructuur)/ uitgangspunten voor prestatieverklaringen/ administratieve richtlijnen / standaard management info package etc.) bevatten. KPMG ondersteunt dit proces. Als eerste stap wordt  momenteel een inventarisatie gedaan van alle reeds aanwezige procedures. De afdeling Internal Audit heeft toegezegd hierbij een ondersteunende rol te vervullen.

Het is de bedoeling om de huidige "historisch gestapelde verzameling van procedures en instructies" zoveel mogelijk samen te brengen en aan te passen tot een geïntegreerd concept dat uiteraard van toepassing zal zijn op de totale ProRail organisatie. Het interne en externe mandaten register (zie ook hieronder) zal hiervan deel uitmaken.

*Contract Management* : de afdeling AKI heeft recent in samenwerking met de ICT functie de ontwikkeling van een contract management systeem afgerond.  Het is de bedoeling dat dit systeem allereerst wordt ingezet bij de pilots, samen met een uitgewerkte contract management procedure teneinde z.s.m. een toereikend inzicht in contract-beheer en compliance te realiseren.

*In-en externe mandaten* : Er is een start gemaakt met (achterstallige) opschoning van interne en externe mandaten registers door de afdeling FCA.

- *Voortgang van ontwikkeling van de finance organisatie*: Inmiddels zijn diverse kleine aanpassingen binnen de finance organisatie doorgevoerd (bv verschuiving van “vastlegging” activiteiten en opsplitsing van de afdeling FCP). Deze veranderingen zijn geintroduceerd als logische vervolgstappen van 1-in-finance. Ook binnen de afdeling SSC zijn diverse operationele aanpassingen doorgevoerd (in het MVA domein), verder wordt bij SSC momenteel de inrichting van de boekhouding aangepakt.

De eerder presenteerde doorkijk op de gewenste structuur van de toekomstige finance organisatie is verder uitgewerkt (2 stappen model). Hetzelfde geldt voor de toekomstige organisatie van project control, inclusief een doorkijk op verwachte FTE reducties (ca 20 FTE)  in dit domein. Deze organisatie modellen zijn samen met opties voor personele invulling van senior posities recent ook besproken met de voorzitter van het Audit Committee.

-*Jaarrekening gerelateerde issues*: Na uitgebreide inventarisaties binnen het projecten domein is inmiddels meer inzicht gekregen in de omvang en de risico’s van niet-als -zodanig geregistreerde voorschotten. Tot dusver zijn dergelijke voorschotten met een totaalbedrag van ca € 315 MM per ultimo 2014 geïdentificeerd en geanalyseerd> Eerder aangekondigd beoogd onderzoek van onder de WIC geboekte voorschotten per ultimo 2013, is nog niet uitgevoerd, ook is de afloop van betaalde voorschotten bij projecten die gedurende het boekjaar 2014 zijn gestart (en afgesloten) nog niet onderzocht. Momenteel wordt nog een steekproef gedaan, gericht op (lopende) middelgrote projecten per ultimo 2014. Het is de bedoeling dat deze steekproef medio april 2015 zal worden afgesloten.

-In het verlengde van bovengenoemde extra controle activiteiten op voorschotten, uitgevoerd op verzoek van de CFO onder aansturing van de manager Financial Accounting , met support van 2 gedelegeerde medewerkers van het Internal Audit team en 2 externe professionals (PWC), is begin april 2015 een rapport/notitie afgerond . Hierin wordt een breed scala van eerder gerapporteerde tekortkomingen en risico’s op het gebied van project beheersing bevestigd. Inmiddels zijn maatregelen genomen om deze risico’s aan te pakken en zijn correctie boekingen gemaakt.

- Voorts blijkt uit bovengenoemd rapport dat voor de jaarrekening van 2014 -afhankelijk van de boekhoudkundige verwerking van een NAI van € 9 MM (project Vleugel) en een vordering van € 20 MM op de gemeente Delft (grondtransactie)- alsnog rekening moet worden gehouden met een negatief P&L effect van ca € 25-30 MM.  Voor beide items is gezocht naar onderliggende dossiers c.q. verklaringen van geboekte transacties, tot dusver helaas zonder resultaat. De uitkomst van het rapport zal nog met E&Y moeten worden overlegd, mede in het kader van definitieve besluitvorming van op te nemen voorzieningen in de balans per voor 2014.

- *invoering “LOR piramide” tbv de jaarrekening:* aan alle hiervoor relevant geachte senior managers is verzocht een LOR statement met een lijst met vragen in te vullen. Deze verklaringen van het $2^e$ en

deels 3e echelon dienen ter onderbouwing van de door de directie af te geven LOR tbv de jaarrekening. Dit proces dient in komende de jaren verder ingebed te worden. Verdere educatie is nodig gezien gebleken onduidelijkheden over verantwoordelijkheden voor financiële beheersing. De eerste resultaten zijn daarom in dit stadium nog van beperkte toegevoegde waarde, echter nut en noodzak hebben zich bewezen, ook voor ProRail "nieuwe stijl".

-*Structurele mitigatie van risico's* (onder meer operational treasury/ facturatie /afhandeling en processing van claims)

-Momenteel wordt door de manager van het SSC een analyse gemaakt van de inrichting en interne controle van het huidige "operational treasury process" (met name de betalingsprocedures- en cashflow planning).

-De structurele herinrichting van het facturatie-proces is gedurende het 1e kwartaal afgerond. Tegelijkertijd is de facturatie-achterstand geleidelijk verder teruggedrongen. Target voor ultimo 2015 is dat de facturatie-achterstand volledig en (blijvend ) is weggewerkt.

Gedurende het 1e kwartaal is gestart met een nieuw initiatief (1 senior finance FTE is vrijgemaakt) om het proces van identificatie, registratie, behandeling en afhandeling van inkomende en uitgaande (schade) claims beter in te richten en effectiever te laten functioneren. Tegelijkertijd dient de huidige achterstand van te innen claims (ca € 15-20 MM!) weggewerkt te worden. Er moet hier nog een grote inhaalslag worden gemaakt. Naar verwachting kost dit traject zeker een jaar.

**4) Noodzakelijke vervolgstappen in volgende fase:**

Voortbouwend op de situatie schets/analyse zoals eind 2014 gerapporteerd (was onderdeel van de eerste voortgangsrapportage) en op basis van inmiddels geïnitieerd en uitgevoerd werk zijn onderstaand de belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen voor de volgende fase samengevat.

- *voortzetting van wederopbouw/ restauratie van interne controle systemen* tot een "acceptabel effectief niveau", dit betreft zowel inrichting van basis-processen, procedures, als versterking van positionering en impact van finance professionals op specifieke domeinen (project control), alsmede algeheel herstel van handhaving en monitoring. Daartoe is communicatie vanuit finance naar de rest van de ProRail organisatie over de gezamenlijke voordelen van een goede inrichting en de dringende noodzaak tot verbetering (en handhaving) cruciaal.

- *verduidelijking en strikte handhaving van afspraken met I&M* over allocatie, beheer en rapportage van budgetten en finance gerelateerde voortgangs-informatie. Centralisatie van uitwisseling van ALLE finance gerelateerde informatie via de afdeling corporate control zal in- en extern moeten worden afgedwongen om de huidige, omvangrijke interne inefficientie te reduceren!

- *gelijktijdige toetsing van cijfers en rechtmatigheid:* bij de bovengenoemde extra controle werkzaamheden voor de jaarrekening over 2014 is uitsluitend gescreend op kwaliteit van cijfers. Benadrukt dient te worden dat tot dusver, met uitzondering van de projecten Delft en "de Vleugel", nauwelijks tot geen toetsing heeft plaatsgevonden op rechtmatigheid van kosten of kwaliteit c.q.

inhoud van onderliggende dossiers. Rechtmatigheidstoetsingen van deze projecten hebben geleid tot bevindingen die wellicht(naast balanscorrecties) ook tot aanpassingen van P/L cijfers zullen leiden. Het wordt aanbevolen om beide type toetsingen voortaan op kwartaalbasis uit te voeren, om de huidige problematiek van de "verkeerde" volgorde van subsidieverantwoording en jaarrekening zoveel mogelijk te ondervangen.

- *een ProRail-brede invoering van effectief contract-management* (inclusief het concept van contract-ownership) is noodzakelijk (=momenteel een van de belangrijkste missende hoekstenen van compliance control tijdens de uitvoeringsfase, dus na de uitbestedingsfase!).

- *personele invulling van de finance organisatie* ; de geplande versterking van de het 2$^{e}$ echelon van de finance organisatie is door de huidige personeelswisselingen verstoord. Weliswaar is de manager SSC sinds kort vast in dienst (was interim). Echter door het onverwachte vertrek van de interim manager Business Control (met wie al afspraken waren gemaakt voor een vast contract) en het aanstaande vertrek van de interim manager Financial Control wordt de senioriteit op 2$^{e}$-echelon-niveau structureel aangetast. In dat kader wordt geadviseerd om de (beoogde nieuwe) positie voor een "Corporate Controller", rapporterend aan de CFO, versneld in te vullen. In het 3$^{e}$ echelon zijn diverse talentvolle dertigers (academisch niveau) beschikbaar, echter deze groep heeft intensieve inhoudelijke aansturing nodig om de in gang gezette veranderingen te kunnen realiseren.

- zoals aangegeven in de bovengenoemde doorkijk van de toekomstige inrichting van de control organisatie wordt een aanpassing van de afdeling Business Control (gebaseerd op een functionele splitsing van BOV en MIRT control ) geadviseerd.

- *De treasury unit dient vanuit oogpunt van functiescheiding uit de afdeling SSC te worden gelicht* en rechtstreeks te gaan rapporteren aan de CFO (zie ook hierboven). De huidige bemensing is kwalitatief onvoldoende en vormt een imminent risico. Operationele procedures moeten worden geprofessionaliseerd. Er zal tevens een volwaardige front- en back-office structuur moeten worden ingericht, met een periodieke rapportage over cashplanning en facturatie.

- *mobiliteit binnen finance*; samen met invulling en versterking van de project control organisatie (deels door migratie vanuit de centrale finance organisatie) moet z.s.m. externe recruitment en interne mobiliteit worden gestart om de centrale finance organisatie kwalitatief-inhoudelijk te versterken. Van dit proces is reeds een eerste schets gemaakt. Er is tevens een voorlopig mobiliteitsplan voor key-spelers beschikbaar, gericht op optimale inzet van reeds aanwezig talent.

- *Finance Academy*; een overzichtelijk intern bijscholingsprogramma voor het midden- en lager kader (gericht op verbetering van inhoudelijke kennis) moet het professionele niveau binnen finance vergroten en daarmee de beoogde interne mobiliteit faciliteren (overigens dient basis-kennis van SAP en van bestaande interne administratieve richtlijnen en accounting procedures sowieso te worden verbeterd). In dit kader is recent de inhoud van een vernieuwd programma voor de Finance Academy binnen het MT Finance aan de orde geweest.

*Outplacement:* tenslotte moeten tijdig voorbereidingen worden getroffen (bvk met externe partners) voor een out-placement programma voor diegenen die niet kunnen meegroeien. Naar schatting is op deze basis een netto reductie van 20% van de huidige finance populatie zeker

haalbaar. Een hoger % (30+) zal van toepassing zijn voor de noodzakelijk geachte interne mobiliteit binnen de komende 3-5 jaar.

- *acceptatie van herpositionering van finance*: in het kader van de voorgenomen herpositionering van de finance organisatie (van registratief naar proactief) is het van cruciaal belang om acceptatie voor de veranderende rol van finance op het snijvlak met de technische organisatie te verkrijgen, in het bijzonder in het domein van project- en onderhoud (AM) management. Dit zal ook op directie-niveau actief moeten worden geborgd.

-*risico management*: Risico management systemen zijn inmiddels ingevoerd door de compliance officer die rapporteert aan de CFO. De opzet is goed gestructureerd. Er kan nog niet worden gesproken van "volwassen werking", doch dit is binnen handbereik in het komende jaar.

- *verbreding scope Internal Audit*; het is aan te bevelen om de scope van de afdeling internal audit te verbreden; niet langer audits hoofdzakelijk gericht op processen, maar ook meer op "inhoud".

- *verhouding met externe auditor*; de huidige verhoudingen met de externe auditor dienen opnieuw te worden bezien. Door omvangrijk (en tot dusver noodzakelijk) meerwerk en zelfs actieve ondersteuning bij het proces van de samenstelling van de jaarrekening zijn de kosten van E&Y over de afgelopen jaren buitenproportioneel hoog geweest, ook voor een organisatie met een business omvang als ProRail.

Daarnaast kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de diepte en de kwaliteit van (delen van) de controles van de jaarrekeningen van afgelopen jaren. Hetzelfde geldt voor onvoldoende actieve signalering van structurele hiaten in het control framework (bv afwezigheid van een deugdelijke voorschotten administratie en contract management systeem).

- Het laatste geldt deels ook voor het tekort aan effectieve signalering door Internal Audit. Gezien de ontwikkeling over de afgelopen jaren, de huidige situatie waarin Prorail qua business beheersing gaandeweg is beland en de voorgestelde verbreding van de scope van internal audit, wordt een zwaardere invulling van de Manager Internal Audit aanbevolen (met meer impact en helikopter kwaliteit).

- *Finance Manual:* de gestarte ontwikkeling van een hernieuwde set Finance en Business Control Procedures (het eerder genoemde Finance Manual) dient met spoed te worden afgerond, ook al om handhaving en monitoring te herstellen.

- *educatie non-financials*: voldoende aandacht dient te worden besteed aan educatie van non-financials (ook op hoger management niveau) op het gebied van finance en business control procedures alsmede inhoud van financiële rapportages.

- *invoering van een meerjaren-planning en control cyclus* is nodig (inclusief een meer-jaren financieel model met owners zowel binnen de finance- als technische lijn ), om strategisch asset management te faciliteren en te professionaliseren. Daarbij is tevens structurering van het plannings-prognose proces met solide onderbouwing (en documentatie van aannames) van fasering van budgetten onontbeerlijk.

- *introductie data-analyse*; in aanvulling op de bovenbeschreven structurele revitalisering van het internal control framework wordt aanbevolen om (op permanente basis) data-analyse als standaard-tool van interne toetsing te introduceren. Hiervoor zal extra capaciteit en kennis moeten worden gerekruteerd.

- *directe rapportagelijn aan CFO voor ICT support voor ondersteunende systemen*; ICT support voor ontwikkeling en onderhoud van business ondersteunende systemen dient te worden uitgebreid, hiervoor wordt een directe rapportage lijn van de ICT-manager aan de CFO voorgesteld.

- *SAP moet z.s.m. de bron worden van ALLE financiële data en rapportages*. Momenteel wordt binnen diverse afdelingen nog (te)veel gerapporteerd op basis van extra-comptabele spreadsheets. Dit wordt mede veroorzaakt door onvoldoende kwaliteit en betrouwbaarheid van cijfers uit het SAP systeem.

- *de huidige samenwerking met- en support van de OC Finance* kan verder worden uitgebouwd door genoemde OC actief te blijven betrekken bij de inhoudelijke ontwikkeling van voorgenomen veranderingen.

***<u>5) slotopmerkingen:</u>***

Ondanks veel extra analyse werk dat in korte tijd is verricht, is er nog steeds sprake van onvoldoende substance voor presentatie van de jaarcijfers zonder zware kwalificaties. Verwezen wordt naar het eerder genoemde rapport naar aanleiding van de analyse van voorschotten voor de jaarrekening over 2014. Daarbij wordt benadrukt dat ook de key-spelers bij de jaarafsluiting binnen de finance organisatie, zijnde de managers FC en SSC hebben aangegeven nog onvoldoende vertrouwen in de kwaliteit van cijfers hebben om met redelijke zekerheid te kunnen stellen dat de gepresenteerde jaarrekening een getrouw beeld geeft zonder substantieel risico op materiële afwijkingen.

Er is sprake van een langlopende problematiek en een serieus geworteld cultuurprobleem waardoor de samenhang van interne controles over een periode van naar schatting 5 jaar bedrijfs-breed is gedesintegreerd, en daarmee lange tijd noch sluitend, noch voldoende effectief is geweest.

Weliswaar zijn belangrijke hiaten in kaart gebracht en is een aanvang gemaakt met structurele verbeteringen, terwijl materiele correcties zijn aangebracht in de cijfers (in het kader van de jaarrekening 2014), toch zal ProRail de komende periode qua financiele in de gevarenzone verkeren totdat het overgrote deel van bovengenoemde maatregelen zijn getroffen en effectief zijn. Verandering van houding en gedrag is daarbij een “kritieke succes –factor”!

Huidige positionering binnen de organisatie, verander capaciteit en professionele kennis in het midden en hoger kader van de finance organisatie zijn nog onvoldoende ontwikkeld om zeker te zijn dat de benodigde “turn-around” op eigen kracht en met voldoende voortgang kan worden gemaakt. De CFO moet daarom niet alleen bestuurlijk en procesmatig aansturen, maar vooral de inhoudelijke realisatie van de vereiste veranderingen vorm geven en managen, kortom een hands-on turn-around rol vervullen!

Hoewel de afgelopen maanden serieuze risico's zichtbaar zijn gemaakt, moet nog steeds worden betwijfeld of overzicht, kennis, acceptatie en sense of urgency op alle noodzakelijke niveaus binnen de ProRail organisatie in voldoende mate aanwezig is.